

LES OUTILS DE LA  
PRÉVENTION

# CONFLITS ET CONFLICTUALITÉ « LE CONFLIT C'EST LA VIE ! »

---

DAPHNÉ GASPARI



PRÉVENTION  
DES RISQUES

les **nuits**  
de fourvière





## DE QUOI PARLE T'ON ?

*« Ce n'est pas le conflit qui est nuisible pour une collectivité mais la violence, ce n'est pas le désaccord qui est dangereux dans un échange, c'est le malentendu et le procès d'intention. Construire des désaccords, c'est réussir à se mettre d'accord sur les objets de désaccord, ce qui suppose une écoute (ou une lecture) attentive des positions d'autrui, une capacité à comprendre son point de vue, même si on ne le partage pas. »*

Jurgen Habermas (philosophe allemand)

### Qu'est-ce que le conflit ?

Le conflit peut être défini comme **une opposition entre deux ou plusieurs personnes (ou des groupes) qui ont des besoins, des intérêts contradictoires, ou qui affirment des valeurs inconciliables dans le même espace social**. Mais le conflit peut aussi être intrapsychique c'est-à-dire caractérisé par des désirs, des craintes, des pulsions opposées qu'éprouve une personne.

Le conflit apparaît quand chacune des parties tente d'imposer à l'autre partie son point de vue ou son intérêt, ce qui entraîne des **rapports de force**. Il se manifeste dans l'espace social, ou dans les équipes de travail, par de la violence (physique, verbale, agressivité).

Le conflit génère des émotions (tristesse, peur, culpabilité, honte, impuissance, revanche) et produit différents types de réactions (une réaction de « dramatisation » ou au contraire une « banalisation » des événements, la négation de la réalité, l'évitement, le calme, la surenchère, la confrontation, la résignation etc.)

## Différentes natures de conflits interpersonnels

Les conflits interpersonnels peuvent être de différentes natures et se combiner :

### **Conflits d'intérêts**

Dans ce cas, chacun recherche son avantage personnel.

### **Conflits territoriaux**

Ils peuvent concerner des territoires géographiques, mais également des « espaces personnels » et des objets. Un déménagement de locaux, un réaménagement de bureaux ou un usage d'espaces communs peut faire exister de forts conflits au sein d'une équipe.

### **Conflits cognitifs**

Les conflits portent souvent sur la représentation que chacun se fait de la réalité, chacun tentant d'imposer sa « vérité » à l'autre.

### **Conflits de pouvoir**

Les conflits sont souvent sous-tendus par un rapport de force. Dans une équipe de travail, la hiérarchie et l'inégalité des statuts sont sources de fréquentes luttes.

### **Conflits de relation**

Le conflit peut porter sur le statut de la relation lorsque celui-ci ne fait pas consensus entre deux personnes : la relation est-elle d'ordre amicale, amoureuse, professionnelle, égalitaire, hiérarchique etc. ?

### **Conflits culturels**

Les conflits culturels ou interculturels peuvent également concerner des « mondes professionnels » différents, et être source de conflits de valeurs, de modes de fonctionnements, de vision etc.

### **Conflits identitaires**

La lutte pour défendre son identité dévalorisée ou niée est une source majeure de conflit.

## Toute une histoire pour ça ?!

*En résumé, le conflit peut avoir des causes et des formes multiples. Sa manifestation peut paraître anodine, voire ridicule, mais ses racines sont toujours profondes. Il convient donc de le considérer avec soin, et de chercher à comprendre ce qui s'y manifeste !*

# AGIR FACE AU CONFLIT

## Qui a tort, qui a raison ?

Nombre de conflits ont pour origine la question des valeurs ou de la vérité. Chacun cherche à prendre le pas, à se rassurer, à chercher des alliances et à convaincre l'autre. Le conflit arrive et se maintient si chacun veut instrumentaliser autrui, ou bien si l'un attend que l'autre change d'avis. Or, changer ne peut pas être prescrit ni ordonné à l'autre ou par l'autre (hormis sous la contrainte et l'on parlera alors de soumission, d'obéissance et de violence).

## Négociier

Un conflit cède si l'un des deux protagonistes renonce, ou si une négociation permet un compromis. Négociier, c'est dire un peu non de chaque côté : chacun des protagonistes cède sur une partie et renonce à quelque chose au bénéfice d'autrui.

Pour pouvoir mettre en place une négociation, il est nécessaire que les personnes concernées puissent prendre suffisamment de recul et de distance face aux sentiments, aux émotions, aux affects. Il est, par ailleurs, important que chaque partie soit prête à négocier, c'est-à-dire à remettre en question son avis, ses propositions, ses solutions, son pouvoir et surtout à trouver un accord.

## Négocier, c'est chercher ensemble une solution qui convient aux deux parties.

Chacun participe à la décision tout en cherchant à préserver les intérêts mutuels. Cela demande d'être clair et d'avoir bien identifié ce qui peut faire l'objet de négociation et ce qui ne peut pas l'être. Les résultats de la négociation proviennent surtout de la préparation et non du face à face. Le recours à un tiers s'avère nécessaire lorsque la situation est bloquée et que la relation duelle est trop tendue ou chargée sur le plan émotionnel.

## Mettre en place une médiation

La médiation consiste à faire intervenir **une tierce personne qui tend vers la neutralité** pour aider à résoudre les conflits, l'opposition, le désaccord, l'incompréhension entre les personnes. Le rôle du médiateur est d'aider les différentes parties à trouver une solution au conflit. La médiation ne doit pas conduire à une déresponsabilisation des acteurs. Par ailleurs, il est important que le médiateur soit indépendant des deux parties. Il devra tenir compte de la part importante de la subjectivité et de l'intersubjectivité dans le traitement des conflits.

La médiation propose un processus, constitué d'étapes adaptables au contexte, de règles de fonctionnement et de communication dont le médiateur est le

garant. Cela suppose de déterminer au minimum, un lieu et des horaires pour traiter du différend.

La médiation a pour objectif d'aboutir, sans obligation de résultat pour le médiateur, à la solution la plus satisfaisante possible pour les parties. Il s'agit d'un mode d'accompagnement des personnes dont l'objectif est **leur prise de décision commune**.

### **La conciliation**

Les différences entre la médiation et la conciliation résident dans le rôle du tiers. Le tiers médiateur aide les parties dans leur réflexion et leur décision : il fait émerger les décisions des parties. En conciliation, le tiers conciliateur propose des solutions aux parties. Il tend donc beaucoup moins vers la neutralité et se doit de jouer un rôle plus actif que dans la médiation. La conciliation est un moyen d'éviter le procès, le traitement juridique d'un conflit.

### **Arbitrer**

Il s'agit de s'en remettre au jugement d'une tierce personne en position d'arbitre. Cet arbitre est reconnu par ses compétences techniques ou sa relation hiérarchique en rapport aux problèmes soulevés dans le conflit. L'arbitre doit pouvoir se référer à des règles, à des critères pour arbitrer. L'arbitrage fait ainsi appel à des faits, des lois, des contrats, des conventions, des règlements intérieurs, et se situe davantage dans un cadre où l'objectivité domine.

## **DIFFERENTS NIVEAUX DE REPONSES :**

Il existe divers niveaux d'élaboration et de réponse aux situations :

- Un niveau personnel
- Un niveau collectif entre collègues de la même équipe ou avec la hiérarchie de proximité
- Un niveau collectif au niveau de l'organisation
- Un niveau institutionnel qui implique la hiérarchie et renvoie au positionnement de l'institution dans ces situations

### **Au niveau interpersonnel**

- Éviter la surenchère et les réactions en miroir
- Savoir sortir de l'isolement (l'isolement fragilise) et impliquer les collègues et la hiérarchie
- Prendre du recul physiquement pour se protéger, garder une distance entre la personne et soi
- Prendre du recul mentalement, « ce n'est pas la personne qui est attaquée mais la fonction », sinon on devient agressif à son tour
- Ne pas se laisser entraîner par la peur, (la compréhension de l'autre et de sa situation permet parfois de dépasser sa propre peur)
- Accorder du temps à l'autre et être disponible dans l'écoute
- Éviter de se montrer dans une position de pouvoir trop grande
- Renforcer ce qui valorise l'autre
- Considérer l'autre à égalité, être dans une attitude de respect
- Être attentif à l'autre, observer sa gestuelle, son comportement
- Rechercher ensemble des solutions possibles, des points d'accord

### **Au niveau de l'équipe**

- Tenir le cadre, rappeler la règle du lieu, en remplaçant son rôle et ses missions si nécessaire, (plus celles-ci sont floues, plus cela ouvre une brèche aux écarts)
- Échanger autour des situations vécues renforce l'équipe et permet de sortir de l'isolement et de la peur
- Échanger sur les situations permet de comprendre, de décoder, de donner du sens et d'élaborer des réponses possibles

### **Au niveau Institutionnel**

- Solliciter le soutien de l'équipe et de l'encadrement
- Favoriser la création de groupes de travail pour prévenir les situations
- Faciliter lorsque cela est nécessaire, les recours à la loi
- Impliquer la hiérarchie
- Susciter la mise en place d'un fonctionnement d'équipe où les situations peuvent se parler avec la hiérarchie
- Instaurer des temps de régulation
- Élaborer des moyens pour prévenir les situations

### **Accompagner l'après conflit**

- Revenir « à froid » sur les causes du déroulement du conflit
- En tirer des informations et des idées pour progresser
- Consolider l'acquis par une vision partagée
- Se prémunir des éventuelles répétitions du conflit par l'intégration de l'expérience acquise

*Colette et Colin travaillent dans la même structure, Colette au service production, Colin au service communication. Régulièrement, des tensions s'expriment entre eux. Colin trouve que Colette est « trop à l'arrache », Colette trouve que Colin est « psychorigide ». Leurs collègues s'agacent aussi de la situation, les trouvent puérils et aimeraient qu'ils « règlent leurs petites histoires comme des adultes ». Cela crée des tensions, des évitements, des moqueries régulières.*

*Un jour, le ton monte entre Colette et Colin, jusqu'à un fort niveau de violence verbale. C'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase.*

*Que faire ?*

- *C'est là qu'intervient Colinette : tout d'abord, elle sépare physiquement Colette et Colin, sans crier, sans juger. Elle veille à ce que chacun s'isole et se calme, sans entrer dans la polémique.*
- *En tant que responsable d'équipe, elle va dans un second temps chercher à comprendre ce qu'il se passe pour chacun, et ce qui pourrait être amélioré dans les processus de travail pour éviter les tensions.*

- *Colin a besoin que les infos soient envoyées en amont de ses deadlines, pour avoir le temps de les réceptionner, de les vérifier, de les mettre en forme puis de produire une version du document envoyée en relecture. Il trouve que Colette ne respecte pas toujours les délais et ne se sent pas respecté dans son travail. Il a peur qu'on lui reproche de ne pas livrer à temps les documents et que se soit préjudiciable pour l'activité de la structure.*
- *Colette fait l'interface avec les équipes artistiques et techniques. Elle coordonne les contraintes des différentes personnes, et ne peut envoyer les infos de communication que quand tout est calé. Elle a peur de passer à côté de certaines informations essentielles, ce qui pourrait nuire à la réalisation de l'activité de la structure. Elle trouve que Colin demande les infos trop en amont et elle a peur de lui donner des informations incomplètes ou fausses qu'elle ne pourra plus modifier ensuite.*
- *Colette et Colin sont donc mus par un souci commun de bien faire leur travail, mais les conflits se cristallisent sur leur personnalité car le cadre de travail n'est pas suffisamment explicite.*
- *Colinette leur propose donc de revoir la « chaîne » pour s'entendre sur une manière de faire qui respecte les besoins de chacun. Elle informe les compagnies et les autres services de la nécessité de produire leurs infos selon un nouveau calendrier. Elle propose d'essayer pendant 6 mois cette nouvelle organisation et de refaire un point avec Colette et Colin pour savoir si ce fonctionnement facilite les choses. Chacun sait qu'il pourra s'appuyer sur Colinette en cas de difficulté, et que celle-ci sera à même de reposer le cadre, si besoin.*

### **Ainsi, en résumé :**

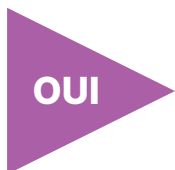
Au niveau individuel, chacun a pu être entendu sur ce qui est important pour lui.

Au niveau de l'équipe, chacun a pu être reconsidéré dans sa fonction et dans son rôle.

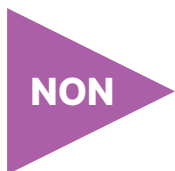
Au niveau de l'organisation du travail, le process a pu être revu et explicité, et un dialogue reste ouvert pour réajuster si besoin.

Pour agir sur un conflit, il faut en premier lieu l'identifier et le reconnaître – c'est-à-dire, et c'est déjà beaucoup, être d'accord sur l'existence d'un conflit.

► **Est-on d'accord sur l'existence d'un conflit ?**



Ouf ! Un grand pas a été fait !  
On peut commencer à avancer vers une  
« sortie du conflit »



Bon courage ...  
Il y a encore besoin d'échanges et de temps  
pour cerner l'objet du/des désaccord(s) et  
pouvoir avancer



Parfois, on pense qu'on a compris ce qu'il se passe, mais non !  
Il est alors nécessaire de continuer à prendre le temps d'écouter, d'analyser et de comprendre la situation

Parfois, on pense qu'il faut encore discuter, se parler, mais non !  
Dans certaines situations lorsque le conflit est identifié mais que les points de vue s'opposent, il faut au contraire être en mesure d'agir, de trancher, de décider quelque chose pour faire avancer la situation

# OUTIL METHODOLOGIQUE : LE DESC

La méthode DESC, conçue par Sharon A. et Gordon H. Bower, est un outil de médiation, utilisé pour résoudre les conflits, exprimer une critique constructive voire argumenter pour convaincre. Pour utiliser la méthode DESC, il s'agit donc de traiter un problème en commençant par décrire la situation, exprimer ses émotions face à cette situation, puis proposer des solutions et enfin exposer les conséquences supposées de ces solutions. Elle peut s'utiliser par un manager ou un collaborateur qui souhaite exprimer un désaccord à l'un de ses collaborateurs, ou par un manager souhaitant proposer à deux personnes en désaccord d'exprimer leurs points de vue et de faire avancer la situation.

## Préparation

Pour une meilleure efficacité, il est préférable d'aborder le sujet en privé, afin d'épargner l'interlocuteur des interférences d'autrui. Il est important d'aborder un seul problème à la fois afin d'éviter les confusions et préserver une clarté d'expression rassurante ou convaincante. De plus il est conseillé d'être attentif à la disponibilité morale de l'interlocuteur avant d'aborder le problème.

### D pour décrire

- Dire ce qui s'est passé de façon précise et factuelle. Qui, quoi, combien de fois, quand, comment ?
- Montrer ce qui pose problème sans généralisation, ni interprétation ou déduction hâtive

### E pour exprimer mutuellement : ses émotions, une demande précise, ses besoins

- Dire ce que l'on ressent en constatant les faits
- Parler de soi et non pas des autres
- Le ressenti : insatisfaction, déception, gêne, colère, inquiétude, préoccupation

### S pour solutions à chercher ensemble ou avec l'autre

- Demander à votre collaborateur de proposer une solution : « Que proposes-tu pour améliorer la situation ? Il aura d'autant plus de facilités à la mettre en œuvre
- Si ce dernier n'est pas en capacité de proposer une façon de solutionner le problème, proposez-lui soit une façon de faire qui élimine la cause du problème, soit des modalités pour examiner le problème ensemble et construire une solution
- Être simple et précis en proposant les suites à donner

### C pour conséquences, conclusions

- Montrer l'intérêt mutuel que représente cette proposition, les avantages pour l'interlocuteur, pour soi-même, pour l'organisation
- Conclure en s'assurant de l'accord de la personne pour une décision claire et programmer un entretien de suivi

Suite à l'intervention de Colinette et la modification de la chaîne de travail, les relations entre Colin et Colette se sont grandement améliorées. Pour autant, des tensions sporadiques peuvent encore apparaître, notamment dans les périodes de stress. Sur proposition de Colinette, Colin et Colette ont été formés à la gestion des conflits et à l'utilisation du DESC. Ainsi, à l'occasion d'une nouvelle tension, Colin prend l'initiative du dialogue en utilisant le DESC. Après plusieurs tensions liées aux délais de transmission des informations pour la communication du festival, Colin décide de proposer un échange calme avec Colette afin de clarifier la situation.

### **D — Décrire les faits**

**Colin :** « Colette, pour la communication du spectacle de vendredi, j'ai reçu les informations artistiques hier soir à 19h alors que la newsletter devait partir ce matin. C'est la troisième fois ce mois-ci que les informations arrivent très tard, et je dois alors tout préparer dans l'urgence. »

### **E — Exprimer son ressenti**

**Colin :** « Dans ces situations, je me sens vraiment sous pression et inquiet, parce que je n'ai pas le temps de vérifier les informations ni de produire un document de qualité. J'ai peur que cela nuise à mon travail et à l'image de la structure. »

**Colette :** « Je comprends. De mon côté, je suis aussi stressée parce que je reçois souvent les informations des équipes artistiques au dernier moment. J'ai peur de transmettre des informations incomplètes ou erronées si je les envoie trop tôt. »

### **S — Chercher des solutions**

**Colin :** « Est-ce qu'on pourrait imaginer un fonctionnement où tu m'envoies une première version des informations même si tout n'est pas encore finalisé ? Je pourrais déjà préparer une partie du travail. »

**Colette :** « Oui, ça pourrait fonctionner si on précise que ces informations sont provisoires. On pourrait aussi fixer un calendrier : une première version trois jours avant, puis une mise à jour la veille si nécessaire. »

### **C — Conclure sur les conséquences positives**

**Colin :** « Si on fonctionne comme ça, je pourrai anticiper mon travail et produire les supports dans de meilleures conditions. »

**Colette :** « Et moi je serai plus sereine, parce que je saurai que les informations peuvent encore être ajustées sans bloquer la communication. »

Colin et Colette conviennent d'essayer ce nouveau fonctionnement pendant un mois avant de refaire un point pour voir si cela améliore leur collaboration.

## LES « BONS REFLEXES »

### **Chercher à comprendre un conflit plutôt que de l'évacuer**

Le conflit est inhérent à toute relation humaine, vouloir l'éviter est impossible, chercher à l'étouffer ou le minimiser aura plutôt tendance à l'intensifier. Un conflit se traite, s'élabore, se comprend.

### **« Dézoomer » les conflits interpersonnels**

Différentes approches en sciences humaines considèrent les conflits interpersonnels comme le symptôme d'éléments en tension qui traversent plus largement l'organisation de travail, au-delà des individus. A ce titre, individualiser les problématiques en considérant que c'est A et B qui ont un problème revient à évacuer des lignes de tensions et questions contradictoires qui se posent de manière plus globale. Les individus sont souvent porteurs de points de vue qui s'opposent, mais qui reflètent les tensions non régulées par l'organisation. Il ne s'agit donc pas tant de faire de la médiation entre A et B que de comprendre de manière plus large ce que ces conflits signifient. Car il y a fort à parier que si A et B quittent l'organisation ce sera au tour de C et D d'être en conflit, et ainsi de suite.

### **Faire vivre la conflictualité sans tomber dans le piège du « tous pareils, tous d'accord »**

La conflictualité est inhérente à toute structure, toute organisation. Dans la conflictualité s'expriment différents points de vue sur les manières de faire, le sens d'un projet, la direction à lui donner. Il ne s'agit donc pas d'être « tous d'accord », mais de permettre l'expression de la conflictualité afin qu'elle soit fertile pour l'organisation. Une saine conflictualité est riche et porteuse pour un collectif de travail

### **En résumé**

*Un conflit ne se dépasse pas toujours, mais il s'élabore. Dès lors que des personnes sont au travail il y a débat d'idées, de normes, de manières de faire. Il est donc indispensable de prévoir des espaces pour faire vivre ces différences et points de vues, les exprimer, les réguler et les arbitrer au fur et à mesure pour trouver des compromis acceptables.*



## Ressources :

Dossier de l'ARACT / Dialogue social en entreprise

[https://www.anact.fr/sites/default/files/2024-09/kit-ds-2024\\_v6.pdf](https://www.anact.fr/sites/default/files/2024-09/kit-ds-2024_v6.pdf)

Se former aux nouvelles pratiques du dialogue

[formatdialogue.intefp.fr](http://formatdialogue.intefp.fr)

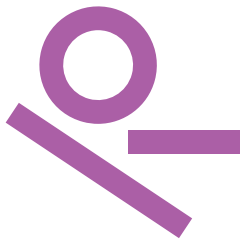
Edmond Marc, Dominique Picard, *Petit traité des conflits ordinaires*, 2006, Sciences humaines, Seuil.

Catherine Deshays, *Trouver la bonne distance avec l'autre, grâce au curseur relationnel*, 4<sup>ème</sup> édition, Interéditions, 2025.





Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dotted lines.



# PRÉVENTION DES RISQUES



Direction régionale  
de l'économie, de l'emploi,  
du travail et des solidarités



Directeurs de publication **Claire Fournier, Cyril Puig**

Ce document ne peut être considéré comme constituant une prise de position de la part des organisateurs de la rencontre et n'engage en aucune façon la responsabilité de ces derniers. La réutilisation et la reproduction du contenu de ces fiches est autorisées moyennant mention de la source et nom des auteurs.